

a cura della Redazione

VALORE D

Dialogando con Paola Mascaro

**What is an “aha moment”?
An event, a point in time or an experience
when someone has a sudden insight or
realisation.**

Paola Mascaro, neo presidente di Valore D, è diventata dirigente a soli 33 anni ed è stato esattamente quello l'evento che gli anglosassoni definirebbero il suo aha moment. Ovvero, quando ha realizzato di essere professionalmente sola, circondata da una completa mancanza di riferimenti femminili proprio nel momento in cui confrontarsi con una donna senior sarebbe stato preziosissimo.

“Tutto ha avuto inizio lì e allora, quantomeno in termini di emozioni e di presa di coscienza.

Nonostante lavorassi in una multinazionale innovativa sotto molti aspetti, la risicata presenza di donne in ruoli di leadership era ancora fattore comune anche nelle più grandi aziende. Così è nato in quel periodo il mio impegno per migliorare questo divario all'interno dell'organizzazione, affrontando il tema della conciliazione – che era un problema reale, soprattutto per le donne –, contribuendo a identificare e attuare uno stile di leadership che non fosse emulativo di quelli maschili, costruendo una rete. Una rete che mettesse in connessione professioniste accomunate da un bisogno condiviso e dalla voglia di confrontarsi. Un progetto che ricordo con piacere di quegli anni lavorava sull'engagement di donne leader provenienti da aziende clienti.

Per parecchi anni ho proseguito in questa direzione. Poi, quando nel 2011 sono entrata nel gruppo General Electric ho avuto l'opportunità di accedere ad un **budget** dedicato a progetti speciali. Unica condizione: proporre all'headquarter un'idea meritevole, valida, per averne l'approvazione. E così è nato InTheBoardroom. Non è stato immediato né scontato convincere il quartier generale americano – che non è solito ragionare in termini di quote – a finanziare il progetto, ci abbiamo lavorato per sei mesi ma alla fine, anche grazie all'alleanza con Valore D – partner ideale –, ce l'abbiamo fatta. Egon Zehnder e Linklaters sono diventati partner dalla prima edizione, più recentemente si è unita a noi Borsa Italiana... tutti amici senza i quali ITB non sarebbe diventato il grande progetto che è!”

InTheBoardroom, che nel 2020 vedrà la sua nona edizione, è un programma rivolto a donne executive che prevede percorsi

di formazione e networking con esperti, coaching e laboratori di self-empowerment, con l'obiettivo di guidare e promuovere l'inserimento di donne di talento nei CdA. Ad oggi ha formato più di 400 donne. Il rapporto tra GE e Valore D è evidentemente solido e di lunga data, l'azienda è infatti tra i soci fondatori dell'associazione stessa e Paola Mascaro ne è diventata consigliera, nel 2016, durante la presidenza di Sandra Mori.

Anni utili alla formazione, in lei, di un pensiero accurato su cosa desiderasse per il futuro di Valore D, al punto da decidere, nel 2019, di “metterci la faccia” e candidarsi per la presidenza dell'associazione.

“Una candidatura non è mai solitaria, è indispensabile costruire una rete attorno a sé e creare consenso. Servono mesi di preparazione in cui raccogliere input, finalizzare idee, confrontarsi. L'attività di networking è rilevante tanto quanto avere competenze specifiche o saper portare avanti i propri obiettivi di lavoro. E, questo, è un tema che mi è particolarmente caro: moltissime giovani donne che incrocio durante l'attività di mentoring sono ancora orientate esclusivamente all'esecuzione del compito, per ottenere approvazione e dimostrare di essere competenti. E questo accade poiché esistono, ancora oggi, moltissimi pregiudizi che riguardano l'esposizione di sé, lo storytelling personale: dalle donne, spesso, questa richiesta è percepita come una sollecitazione a mettersi in mostra. Al contrario, si tratta di tenere informati i propri stakeholder su ciò che si sta facendo; si tratta di saper comunicare le proprie capacità e i propri successi (il cosiddetto personal branding). È questione di posizionamento ed è, naturalmente, importantissimo.”

Valore D è nata dieci anni fa ed ha avuto la capacità di raccogliere e accogliere un bisogno fino a quel momento inascoltato: correggere il **disequilibrio** di genere che affliggeva le imprese del nostro Paese. Ci è riuscita? Ha fatto molto. Nel frattempo il mondo è cambiato e, con cadenze più lente del necessario, anche l'Italia ha cercato di tenere il passo.

Valore D ha sostenuto e accompagnato il cambiamento e oggi, Paola presidente ha costituito un nuovo consiglio direttivo che è lo specchio di questo mutamento.

“Ho creato una squadra di lavoro eterogenea per background, genere, competenze (business, strategie, commerciale, risorse umane, comunicazione) e con più ruoli decisionali (amministratori delegati, direttori generali, ...). Perché il cambiamento si esercita attraverso chi muove le leve del potere. Fino ad oggi,



nelle aziende, la responsabilità del cambiamento e del riequilibrio di genere è stata caricata quasi esclusivamente sulle spalle delle Risorse Umane; trovo sia stato ingiusto, le scelte devono venire “dall’alto”. Solo successivamente alle decisioni prese dalla Direzione le RU diventano un agente di cambiamento indispensabile poiché ne hanno gli strumenti e la capacità di gestione. Il nuovo Consiglio Direttivo di Valore D incarna quest’idea. Agli amministratori delegati, alle aziende associate, alle Istituzioni... propongo di stringere un “patto per il cambiamento”. È l’unico modo per poter procedere **insieme**.

Come si struttura l’attività di Valore D?

Valore D organizza il proprio impegno in due filoni di lavoro: il primo si rivolge alle aziende associate ed è costituito da interventi progettuali e formativi, condivisione di buone pratiche, laboratori, ricerche.

Il secondo ha come fulcro l’innovazione sociale e quindi è indirizzato alla comunità in senso lato: mi riferisco a progetti quali InspirinGirls (che lavora su pregiudizi di genere che si formano in giovane età. Un’idea scaturita da Miriam Gonzalez – avvocatessa britannica – e ad oggi esportata in Spagna, Serbia, Italia, Cile, Brasile e Messico. Ndr); il Manifesto per l’occupazione femminile, documento programmatico in nove punti che definisce strumenti concreti utili alle aziende per valorizzare e includere la diversità di genere al proprio interno (presentato nel 2017 alla presenza di Maria Elena Boschi, Sottosegretaria di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Teresa Bellanova, Vice Ministro allo Sviluppo Economico e Tito Boeri, Presidente dell’Inps. Ndr); e infine la campagna di sensibilizzazione sul Gender Pay Gap, poiché in Italia le donne nel settore privato guadagnano in media il 20,7% in meno degli uomini. Un’immensa perdita per l’economia e il Paese intero.

Quindi oltre alla collaborazione con le imprese c’è un lavoro di sinergia con le Istituzioni?

Esatto: se da una parte c’è la relazione con le aziende e il proposito di coinvolgere sempre più amministratori delegati,

dall’altra c’è la volontà e il proposito di connettersi sempre più con le istituzioni. Valore D è stata in audizione parlamentare ben due volte negli ultimi mesi: a luglio 2019 per la proroga della legge Golfo-Mosca in commissione finanza del Senato e pochi giorni fa (febbraio 2020, ndr) per discutere il Codice di pari opportunità. Siamo diventati un interlocutore credibile che porta punti di vista, raccomandazioni, best practice e role model, sia per le nostre competenze, sia perché le nostre aziende rappresentano un osservatorio privilegiato. La massa critica coinvolta (direttamente) da Valore D è, oggi, di 2 milioni di dipendenti quindi possiamo restituire un’esperienza notevole a chi è chiamato a normare.”

Quali sono le tematiche che senti come più urgenti e che ti prefiggi di affrontare in questo mandato?

“Dobbiamo lavorare sull’accesso al mondo del lavoro per le donne. Non parlo di top leader che siedono nei board ma di una massa critica notevole e di una possibilità che dovrebbe essere la norma per un Paese, poiché genera benessere per tutti (per le donne, per i nuclei familiari, per le organizzazioni...). Senza contare i dati e le ricerche che lo dimostrano. In secondo luogo vogliamo porre attenzione sull’accesso alla leadership operativa da parte delle donne.

Ad oggi, i CdA sono l’unico territorio ad avere presidio e tutela giuridica riguardo ad un’equa rappresentanza, mentre l’ingresso a ruoli esecutivi (la cosiddetta C-level suite) è ancora molto basso, in Italia è sotto il 10%. E secondo il Global Gender Gap report 2020 pubblicato annualmente dal World Economic Forum, per vedere colmato il divario di genere economico ci vorranno ancora **257** anni.

... se il cambiamento climatico non ci seppellirà prima.

Già. In terzo ed ultimo luogo punteremo su capacità e competenze delle donne. E, per riuscire in questo intento, è tassativo azzerare gli stereotipi che quotidianamente raccontano un immaginario completamente distorto, fatto di “le ragazze non sono portate per la matematica”, “se studi ingegneria in

che contesto ti toccherà lavorare”, “la tecnologia non è roba per donne dai”, ecc.

Non fraintendere: non sto dicendo che tutte le ragazze sono obbligate ad intraprendere un percorso di studio STEM, ci mancherebbe! Il nostro imperativo, però, è che non incontrino ostacoli – derivanti dalla propria appartenenza di genere – qualora decidessero di farlo. È doveroso che ogni bambina o ragazza sia libera di scegliere la propria formazione, non che ripieghi su altro come conseguenza di errate convinzioni o pregiudizi, consapevoli o meno.

Il *fil rouge* delle competenze ha un'ulteriore vena che si dirama, ed è quella del cosiddetto “re-skilling”: riguarda cioè le donne che già si trovano nel mercato del lavoro e che hanno la voglia e/o l'esigenza di far evolvere le proprie competenze. Anche su questa vogliamo porre la nostra attenzione.

Molte trasformazioni, purtroppo, hanno bisogno di tempo per sedimentare. Come si potrebbe dare “uno spintone” al cambiamento, a tuo avviso?

Ho una proposta in linea con il WEF: suddividiamo fin d'ora in modo equo, ovvero al 50% tra donne e uomini, le professioni del **futuro**. Intendo, quindi, tutti quei ruoli chiave che in azienda sono considerati strategici, che immaginiamo “domani” avranno un impatto consistente e fondamentale nell'organizzazione. Se ciò che sarà rilevante sarà equamente ripartito, questo sarà certamente un volano virtuoso per tutto il resto.

Un dubbio mi assilla e spesso mi indispette: sottolineare continuamente le caratteristiche (i comportamenti, i modelli di leadership, ecc.) che si ritiene appartengano alla donna (o viceversa all'uomo), non rischia di alimentare ancora di più gli stereotipi che invece vorremmo sfatare? Sono convinta che non sia necessariamente una donna a poter incarnare una leadership femminile, che ne pensi?

Concordo. La realtà non è bianca o nera. Probabilmente esistono alcune caratteristiche che culturalmente afferiscono maggiormente al maschile piuttosto che al femminile, ma ciò che conta davvero è che lo stile di leadership sia **autentico**, che non emuli quello altrui. Nella mia storia professionale ho quasi sempre avuto capi uomini (eccezion fatta per un caso, durato un paio di anni), così posso ben immaginare che una delle fatiche sentite maggiormente dalle donne, nel corso della storia, sia stata proprio quella di trovare punti di riferimento differenti a cui guardare. Alla ricerca di uno stile di leadership autentico che sia individuale, al di là dei generi.

So che è ancora frequente la domanda “perché deve esistere una questione di genere?”. Ti indispette, nel 2020, rispiegarlo ogni volta?

No, come Presidente di Valore D l'ho messo in conto, non la considero una fatica ma parte della missione. Non posso stancarmi di ripetere.

Una gran donna, molti anni fa, mi disse: Sono le anime più consapevoli che hanno la responsabilità della comunicazione.

Che frase meravigliosa!

Sì. È necessario accettare di ripartire sempre, altrimenti frustrazione e amarezza prendono il sopravvento. È come pian-

tare un piccolo seme, ogni volta. Ciò che raccoglierai sarà 100 o 2, ma sarà comunque più di zero. È una sfida che allena la mia impazienza. Ho imparato che se spingiamo troppo forte, se andiamo troppo veloce rispetto all'ecosistema nessuno ci seguirà. Bisogna rispettare la diversa andatura, la diversa maturità, la diversa forza che caratterizza ciascuna persona come ogni azienda.

Che relazione c'è tra Valore D e la politica?

Come Presidente di Valore D sicuramente accolgo la richiesta di “fare politica” nell'accezione più ampia che ha, quella di una ricerca di collaborazioni a 360 gradi volte a costruire un bene che sia comune.

Allo stesso tempo, è necessario essere attenti a porsi in modo equidistante dalle molteplici e varieguate frange partitiche, dialogando con chiunque abbia un ruolo di rappresentanza istituzionale... laddove c'è, ovviamente, una convergenza di obiettivo.

Valore D è definibile una lobby?

Storicamente no poiché si è concentrata prevalentemente nell'offrire servizi alle proprie aziende e meno sul portare avanti gli interessi dell'Associazione e delle associate stesse. A questo va aggiunto il fatto che, in Italia, il termine *lobby* è sempre stato rivestito di un'accezione negativa.

In realtà l'attività che svolge una lobby è, semplicemente, esprimere gli interessi di un gruppo di individui che condivide alcuni punti d'interesse e dialogare su questi, in modo trasparente. Credo che oggi Valore D sia pronta per farlo, portando l'esperienza e il punto di vista di oltre 200 aziende. Valore D è nata quasi come una start up, individuando uno spazio che allora era vuoto grazie all'intuizione delle dodici donne (e dodici aziende) che l'hanno fondata. Oggi l'associazione è immersa in un contesto sempre più ricco e complesso e si propone di accompagnare le aziende associate ad accelerare la propria trasformazione e la trasformazione del Paese stesso. Detto questo, è importante lavorare insieme, costruendo un ecosistema fertile e siamo aperti a diverse forme di collaborazione: non esiste una **diversità** più importante delle altre, non abbiamo la forza e l'esperienza per occuparci “di tutto” se non attivando connessioni con altre realtà competenti (penso all'imprenditoria femminile, all'inclusione Lgbt, ecc.) presenti sul territorio nazionale.

Credo sia essenziale mantenere “l'occhio di buca” puntato su tutte le diversità che sono oggetto di discriminazione, fino a quando non lo saranno più. Sei d'accordo?

C'è un dibattito aperto in proposito ma anche io sono convinta sia così. Non distogliere lo sguardo dal traguardo proprio quando si pensa di averlo raggiunto è un feedback che mi è giunto da parecchi uomini. Perché l'obiettivo non è raggiunto finché non l'hai oltrepassato.”

Paola non ha semplicemente voglia di cambiare le cose, ne ha tutta l'intenzione. Si percepisce chiaramente da ciò che racconta, da come lo racconta. L'inclusione è un atto di volontà, mi dice in chiusura. Lo slogan della sua candidatura, ma io non ne avevo idea, è stato *Get it down*: senza dubbio azzeccato. Senza dubbio.